

# GESTÃO JUDICIAL E DEMOCRATIZAÇÃO

Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva \*

*“Tudo mudou.”* (Warat)

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos trabalhos destacam a urgente necessidade de repensar a Administração Pública no Brasil, mais especificamente o Poder Judiciário, sob a nova realidade sociológica cujo centro ele se vê ocupando<sup>1</sup>.

Qualquer que seja a orientação político-econômica ou mesmo ideológica, todos reconhecem que a estrutura judicial, cujas raízes ainda estão solidamente fincadas no século XIX, carece de novos conceitos e novos princípios adequados à dinâmica da sociedade da informação. É comum ouvir que o Judiciário “não estava preparado” para o papel que viria a assumir com a Constituição da República promulgada em outubro de 1988, a qual enumerou toda uma ordem de direitos individuais, sociais, coletivos e difusos.

Na verdade, a transformação ocorrida nos últimos anos do século XX transbordou fronteiras e afetou toda a sociedade, mudando comportamentos, culturas e costumes. “O ordenamento jurídico foi surpreendido com a dinâmica estimulada pelas novas tecnologias, cuja capacidade de gerar fatos novos imobiliza o legislador, incapaz de acompanhá-la” (WACHOWICZ,

\* Juiz de Direito em Santa Catarina; doutorando e mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor de Direito Administrativo e Diretor Pedagógico da Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina. Endereço eletrônico: cerf7996@tjsc.jus.br.

1 “O protagonismo do Judiciário, assim, é menos o resultado desejado por esse Poder, e sim um efeito inesperado da transição para a democracia, sob a circunstância geral – e não apenas brasileira – de uma restauração das relações entre o Estado e a Sociedade, em consequência das grandes transformações produzidas por mais um surto de modernização do capitalismo. As novas demandas, contudo, chegam a um Judiciário ainda sob forte influência do princípio da separação dos Poderes e de uma adesão ao direito sob a forma de códigos” (VIANNA, 1997, p. 12).

2006, p. 75), e, como resultado disso, em todo o mundo viu-se a superação do Estado nacional e da forma burocrática de administração.

Hoje está arraigada no senso comum a concepção de que o sistema judiciário brasileiro é lento e caro, e isso representa um gargalo ao desenvolvimento do País (BARRAL, 2006, p. 29), que demanda instituições jurídicas com credibilidade, capazes de proporcionar regras claras e tratamento equitativo aos cidadãos: “Não é possível um país chegar ao desenvolvimento sem que a sociedade resolva prontamente, ou pelo menos num espaço razoável de tempo, os seus conflitos” (PIMENTEL, 2006, p. 574).

São inegáveis os altíssimos índices de congestionamento (relação entre o número de processos pendentes de julgamento no início do ano, o ingresso de novas demandas e o número de decisões proferidas no exercício), o que se traduz em anos e anos à espera de uma sentença e da concretização dessa decisão. Pesquisas de opinião pública confirmam essa percepção de que “há evidente descompasso entre o Poder Judiciário e as necessidades e exigências da sociedade contemporânea” (DALLARI, 2008, p. 8), a ponto de ter sido criado em setembro de 2009, pela Fundação Getúlio Vargas, o Índice de Confiança no Poder Judiciário (DIREITO..., 2009).

Essa evidente fragilidade abre espaço para um amplo debate social acerca da forma de administração do Poder Judiciário, o que indica o amadurecimento do espaço democrático e a proximidade com a população pelo reconhecimento da importância da sua opinião. Algum tempo atrás esse tipo de crítica seria impensável <sup>2</sup>.

2 “Não se desconhece a existência de significativo distanciamento entre o padrão de qualidade exigível e aquele oferecido pelo serviço judiciário brasileiro, problema esse que ultrapassa a compreensível angústia dos jurisdicionados e de seus representantes para afetar, direta e acentuadamente, o espírito dos órgãos responsáveis pela jurisdição: os juízes” (DIAS, 2004, p. 7).

“Apesar de se poder criticar os critérios metodológicos, os dados fornecidos pelo Banco Mundial implicam numa visibilidade da situação atual. Desde o critério da AED os dados apontam uma ineficiência do modelo Brasileiro e Português em face da elevada burocracia, custos orçamentários, excesso de recursos e instâncias, os quais geram custo e tempo demasiados” (ROSA, 2009, p. 74).

Tamanha transformação é consequência das reformas constitucionais iniciadas na década de 1990, durante os oito anos do governo Fernando Henrique Cardoso, com continuidade na gestão Lula da Silva, período que coincide com a explosão das demandas e o “agigantamento” do Judiciário brasileiro, o que se convencionou chamar *judicialização da política* (VIANNA et al., 1999, p. 51).

Para fazer uma leitura do atual estágio das reformas que nos últimos anos vêm transformando a administração da Justiça no Brasil, deve-se observar o contexto de consolidação da democracia e amadurecimento das instituições, o que, passados 21 anos, marca a maturidade da atual ordem constitucional.

Cabe ressaltar desde logo que esse é um processo em curso, longe de uma conclusão. Por essa razão, a presente abordagem não possui caráter conclusivo; pelo contrário, marca o início de uma pesquisa com desdobramentos necessários. Como se trata de um fenômeno muito recente, por força dos princípios inerentes à atividade política, ainda não se pode precisar quais serão suas consequências no cenário republicano (ARENDT, 2009, p. 165).

## 2 A REFORMA DO JUDICIÁRIO

A reforma administrativa foi implantada no Brasil com o Plano Diretor de Reforma do Estado de 1995 e com a Emenda Constitucional n. 19, de 4-6-1998, juntamente com inúmeras normas infraconstitucionais que introduziram conceitos e princípios como eficiência, controle de resultados, razoabilidade, agências executivas, organizações sociais, privatizações e desregulamentação, já estudados em outra oportunidade (SILVA, 2008).

Junto com a chamada Reforma do Estado, a Reforma do Judiciário, iniciada em 2004, completa as grandes reformas do espaço público

brasileiro. As reformas política e fiscal nunca aconteceram na prática. Também a Reforma Previdenciária, iniciada com a Emenda Constitucional n. 20/1998, não ficou completa, e os altos déficits que a Previdência tem apresentado, somados ao envelhecimento da população por conta do aumento da expectativa de vida, indicam que, muito em breve, ela demandará complementação.

Fruto do debate nacional travado em torno da necessidade de controle externo do Poder Judiciário, a Reforma do Judiciário foi implantada pela Emenda Constitucional n. 45, de 8-12-2004, e começou a ser colocada em prática com a instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), previsto no art. 103-B da Constituição, criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005. Pontua Nallini (2006, p. 161) que, “se a Reforma do Judiciário não representou a profunda transformação estrutural da Justiça brasileira, ao menos sinalizou a urgência das aspirações populares”.

Falar em CNJ é falar em Reforma do Judiciário. Nas palavras de Falcão (2009, p. 64), ex-integrante do Conselho: só a reforma da Justiça o legitima. Porém, em razão do pouco tempo de funcionamento, o Conselho ainda não tem um lugar bem definido no cenário político-democrático brasileiro, e suas ações variam de acordo com o ocupante da presidência do Supremo Tribunal Federal. Dispõe o Conselho sobre matérias diversificadas, como organização judiciária (atribuições da corregedoria, preenchimento de serventias judiciais e extrajudiciais), punições administrativas, mobilidade funcional (promoções e remoções), controle da função jurisdicional (prisão processual, busca e apreensão e interceptação telefônica), remuneração (vencimentos e adicionais), uso de veículos oficiais, licenças, férias e plantão judicial<sup>3</sup>.

3 A respeito, ver Fragale Filho (2009c).

O primeiro presidente do CNJ foi o Ministro Nelson Jobim (2004-2006). Dono de uma extensa carreira política e um dos grandes idealizadores da Emenda 45, Jobim iniciou o programa “Justiça em Números”, com um levantamento de dados da realidade nacional até então desconhecida, preocupado com a transparência do serviço judiciário perante a população. Com a Lei n. 11.143/2005, regulamentou o teto salarial do funcionalismo, dando efetividade à determinação contida na Reforma Administrativa desde 1998. Atendendo à forte pressão da sociedade (e da própria magistratura, através da Associação dos Magistrados Brasileiros), o CNJ, sob sua presidência, atacou o nepotismo no Judiciário na Resolução n. 7 (que seria atualizada pelas Resoluções n. 9 e 21), com o que deu o passo inicial para vedá-lo em toda a administração pública pela Súmula Vinculante n. 13, de 21 de agosto de 2008<sup>4</sup>.

Sucedeu-lhe a Ministra Ellen Gracie Northfleet (2006-2008), primeira mulher a integrar a Suprema Corte, indicada por Fernando Henrique Cardoso e oriunda da Justiça Federal. Ellen Gracie deu continuidade ao amplo levantamento de informações com o programa “Justiça em Números”, fortalecendo a estatística e a informatização do Judiciário. Atenta às vantagens das formas alternativas de solução de conflitos como meio de pacificação social e de entrega rápida da prestação jurisdicional, promoveu uma mobilização nacional em prol da conciliação.

Empossado na presidência em 2008, com mandato até abril de 2010, o Ministro Gilmar Mendes deu início à fase do planejamento e da gestão estratégica, obrigatórios nos tribunais (FALCÃO, 2009). Homem de opiniões fortes e muitas vezes controvertidas, dono de uma sólida formação acadêmica, e com marcante atuação na Advocacia-Geral da União,

4 Súmula Vinculante n. 13: “A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica, investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança, ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta, em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal”.

Gilmar Mendes, em sua gestão, mostrou grande disposição para falar com a imprensa, e percorreu o País promovendo as políticas públicas e metas estabelecidas pelo CNJ para o Poder Judiciário.

Eleito em 11 de março de 2010 para suceder a presidência do mais alto tribunal do País, o Ministro Cezar Peluso é o único integrante do Supremo Tribunal Federal oriundo da magistratura de carreira, e promete mudanças na forma de atuação do CNJ.

### 3 A POLÍTICA DE METAS

Alguns tribunais já trabalhavam com planejamento estratégico havia algum tempo. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por exemplo, já no ano 2000 iniciou o seu programa com o emprego da metodologia *Balanced Scorecard* (SANTA CATARINA), desenvolvida pela Harvard Business School. Isso, contudo, ainda é muito pouco, em se considerando o atual estágio da ciência da administração, e tardio, levando-se em conta que o movimento mundial de modernização das administrações públicas na busca de maior eficiência (*efficiency*) e racionalidade nos gastos públicos iniciou-se na década de 1980<sup>5</sup>.

O Poder Judiciário brasileiro, apesar de ser considerado um poder único, com abrangência nacional, nunca tinha promovido um programa de planejamento administrativo que integrasse todos os 97 tribunais do País. Para Nallini (2006, p. 284), “a inexistência de um órgão diretivo único do Judiciário impediu a elaboração de uma teoria brasileira da Justiça”. Já Dallari (2008, p. 79) afirma que, a partir de 1988, as cúpulas dos tribunais ficaram sem nenhuma coordenação administrativa, o que ensejou justamente a criação do órgão de controle da atuação administrativa e financeira pela Emenda n. 45/2004.

5 A respeito, ver Silva (2009).

Cumpra salientar as importantes diferenças regionais resultantes da extensão quase continental do País. Dentre todos os 11.108 integrantes dos 27 tribunais estaduais, o Tribunal de Justiça de São Paulo, no centro econômico do Brasil, possui 2.291 magistrados e movimentava quase 1/3 dos processos do País, razão pela qual pleiteia tratamento diferenciado, já que concentra a maior carga de trabalho entre os juízes de primeiro grau. Enquanto isso, outros Estados nem sequer contam com banda larga de acesso à internet, de modo que demandam de fato uma atenção especial, como, por exemplo, Rondônia, que possui apenas 35 magistrados, dos quais 24 são juízes de primeiro grau (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008).

Não bastasse a dificuldade para administrar tamanhas desigualdades sem uma política nacional de planejamento, os tribunais, ao longo dos anos, adotaram uma política de total ausência de comunicação e de troca de experiências. Na feliz expressão de Brandão (2006), são “ilhas cercadas de tubarões”, onde os investimentos e projetos não são compartilhados, e chegam a ser mantidos em segredo para assegurar sua “novidade”.

Buscando superar esse problema, foram editados em 2009 os dois “Pactos de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano”, firmados conjuntamente pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal, Gilmar Mendes, pelo Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, e pelo Presidente do Congresso Nacional, José Sarney, em que foram enumerados pontos considerados essenciais para um sistema judicial mais acessível, ágil e efetivo.

Nesse contexto também foram fixadas, em 16 de fevereiro de 2009 – durante o 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em Belo Horizonte, com a presença dos presidentes dos 91 tribunais do País –, as

“10 metas nacionais de nivelamento” a serem alcançadas pelos órgãos do Poder Judiciário.<sup>6</sup>

Completando essa regulamentação, a Resolução n. 70 do CNJ, de 18 de março de 2009, instituiu em seu art. 1º o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, no qual consta, como missão, “realizar justiça” e, como visão de futuro, ser “reconhecido pela sociedade como efetivo instrumento de justiça, equidade e promoção da paz social”.

Dando-se continuidade à política de planejamento estratégico, durante o 3º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em São Paulo em 26 de fevereiro de 2010, após um balanço das metas de 2009, foram divulgadas mais 10 metas prioritárias para 2010, boa parte delas de caráter estatístico e econômico:

**Meta Prioritária 1:** Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;

**Meta Prioritária 2:** Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31/12/2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31/12/2007;

**Meta Prioritária 3:** Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31/12/2009);

6 São as metas de 2009: “1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial. 2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores). 3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet). 4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos. 5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias. 6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas. 7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça. 8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud). 9. Implantar núcleo de controle interno. 10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009).



**Meta Prioritária 4:** Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento;

**Meta Prioritária 5:** Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;

**Meta Prioritária 6:** Reduzir em pelo menos 2% o consumo per capita (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);

**Meta Prioritária 7:** Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência;

**Meta Prioritária 8:** Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância;

**Meta Prioritária 9:** Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior;

**Meta Prioritária 10:** Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Pretendeu-se, assim, pela primeira vez na história da República, estabelecer políticas públicas de âmbito nacional para o Poder Judiciário: “A escolha das diretrizes da política, os objetivos de determinado programa não são simples princípios de ação, mas são os vetores para a implementação concreta de certas formas de agir do Poder Público, que levarão a resultados desejados” (BUCCI, 2002, p. 259).

Cabe aqui lembrar que a Emenda Constitucional n. 45/2004 acrescentou ao artigo 5º da Constituição o inciso LXXVIII, que assegura a todos,

no âmbito judicial e administrativo, “a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”<sup>7</sup>.

É inegável a necessidade de organização e planejamento no Judiciário como única maneira de combater a imagem de lentidão e ineficiência identificada nas pesquisas, imagem que afeta a credibilidade e a confiança no sistema. Por isso, é da maior importância a fixação de metas, pois qualquer caminho serve para quem não sabe aonde quer chegar, ou, como dizia Sêneca, “não existe vento favorável para o marinheiro que não sabe aonde ir”.

O grande problema é o modo centralizado e até mesmo autoritário como têm sido escolhidas essas prioridades e estabelecidos os objetivos, sem consulta à magistratura de primeiro grau, ao funcionalismo, à Ordem dos Advogados do Brasil, ou mesmo aos principais interessados: os usuários. Em vez de promover o engajamento e a participação dos envolvidos, as metas nacionais estabelecidas unilateralmente nivelam realidades desiguais, e têm provocado reações contrárias, como se viu em 2009 nas cobranças com relação à Meta 2<sup>8</sup>.

Quando se fala em políticas públicas, deve-se levar em conta o risco histórico das generalizações, que não atentam às complexidades

7 Buscando uma conceituação de prazos razoáveis para a tramitação, Dias (2004, p. 5-6) informa que “a Corte Europeia dos Direitos do Homem estabeleceu três critérios que, segundo as circunstâncias de cada caso concreto, devem ser considerados para seu estabelecimento, quais sejam: a complexidade do problema; o comportamento das partes e de seus procuradores, no processo civil, ou da acusação e da defesa no processo penal; e a atuação do órgão judicante”.

8 “Por estas razões, nos preocupa a eventual transformação da Meta 2 em um instrumento punitivo para os magistrados. Com efeito, em 16 de fevereiro de 2009, em Belo Horizonte, no II Encontro Nacional do Poder Judiciário, os presidentes dos tribunais brasileiros se comprometeram a cumprir dez metas necessárias à melhoria da prestação jurisdicional, dentre elas a capacitação de servidores, a informatização dos serviços judiciais e o fornecimento de condições materiais para o adequado funcionamento das unidades judiciais. O pressuposto, portanto, para o cumprimento da Meta 2 foi a prévia adoção das medidas essenciais para que os juízes brasileiros pudessem dar conta do denominado “estoque” de processos iniciados até o ano de 2005. Finalmente, deve-se considerar que a duração razoável dos processos não elimina a busca de soluções justas e adequadas dos conflitos de interesses. Portanto, sinalizar para que os juízes cumpram a Meta 2 sob a ameaça de alguma sanção disciplinar, contraria todo o compromisso assumido pelos tribunais no Encontro de Belo Horizonte” (PIRES, 2009).

características do Brasil, como alerta Barral (2006, p. 33) de forma muito pertinente:

O formulador de políticas públicas deve estar consciente de que todo imperialismo cultural é negativo; este imperialismo pode ocorrer não apenas em relação a consultores estrangeiros que propõem modelos irrealizáveis, mas também em relação ao burocrata tupiniquim que, refestelado em sua poltrona em Brasília, fica a imaginar soluções mirabolantes para rincões do País cuja cultura ignora. A presunção de universalidade, em consequência, deve ser absolutamente refutada.

Nas diversas pesquisas com enfoque na magistratura publicadas recentemente<sup>9</sup>, verifica-se que, apesar das imensas diferenças regionais, os problemas, angústias e preocupações se parecem: um volume de trabalho “inadministrável”; a chamada “síndrome da pilha”, traduzida na angústia em resolver uma pilha de processos, no lugar de julgar um de cada vez; o “medo de errar”, com inevitável perda de qualidade, em função da quantidade enorme de processos; e principalmente o paradoxo de ter de trabalhar na era digital, na qual a informação flui com velocidade espantosa, utilizando referências do século XIX tanto no direito material como no direito processual.

A lógica processual arcaica reflete diretamente na produtividade dos juízes e tribunais, que, apesar de trabalharem muito, produzem pouco diante da necessidade de ter de repetir milhares de vezes uma decisão (que nunca é cumprida) em ações de massa, mesmo com jurisprudência já pacificada sobre o tema; ou da quase infinita possibilidade de as partes recorrerem das decisões dentro de uma mesma causa. Para Dallari (2008, p. 109), “os benefícios que poderão resultar da possibilidade de ter uma decisão revista por um tribunal acabam sendo, em grande parte, anulados

9 Entre outros, ver Ribeiro (2005, 2009); Fragale Filho (2009c); Vianna (1997); Associação dos Magistrados Brasileiros (2005, 2006).

pelos prejuízos que daí decorrem, sobretudo para quem tem menor possibilidade de sustentar uma longa pendência judicial”.

Além disso, existe uma forte resistência diante do novo, com significativa inadaptação às novas ferramentas como processo virtual, audiências gravadas, chaves eletrônicas, bancos de dados, bloqueios de bens e valores pela internet, alvarás virtuais e outras inovações que não param de surgir. Porém, a informatização, que está presente hoje em todas as atividades humanas, chegou definitivamente ao Poder Judiciário não só para facilitar-lhe o trabalho mas para transformá-lo profunda e irreversivelmente.

Por outro lado, conhecem-se muito bem as causas dos conflitos, mas por muito tempo procurou-se aumentar a oferta de serviços judiciais, ao invés de reduzir a demanda<sup>10</sup>, o que judicializou o déficit público e produziu uma inflação de processos que compromete o resultado de qualquer medida que busque ampliar o acesso à Justiça.

#### 4 ACESSO À JUSTIÇA E EFICIÊNCIA

Nos últimos anos, muitas inovações têm apresentado bons resultados em política jurídica, principalmente no que toca ao acesso à Justiça. Dentre tantas outras, leis como o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990), o Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078/1990), os Juizados Especiais Cíveis e Criminais (Lei n. 9.099/1995 e Lei n. 10.259/2001), a Lei de Arbitragem (Lei n. 9.307/1996), a Lei Maria da Penha (Lei n. 11.340/2006) criaram novas formas para a solução de antigos conflitos.

Contudo, a preocupação exclusiva com a questão do acesso à Justiça, sem o correspondente cuidado com a efetiva resolução dos processos,

10 Para Falcão (2009d, p. 10), “de cada 100 casos, cerca de 70 são de interesse direto do Poder Executivo. Interesses inicialmente constitucionalizados e, depois, judicializados. Sem mudar a natureza desta demanda geneticamente estatizada, pouco pode ser feito”.

acabou gerando um fenômeno de inflação jurisdicional que cria um novo paradoxo denunciado por Rosa (2009, p. 82):

De qualquer forma, uma extrema facilitação de acesso à Justiça pode implicar na explosão de litigância, com enormes custos para os envolvidos e principalmente para o Estado. Uma efetiva, rápida e barata entrega da prestação jurisdicional, paradoxalmente, pode fomentar o recurso à Jurisdição e retirar os incentivos de acordos, prejudicando o desempenho do Sistema Judicial. A instauração da instância não deve ser fomentada para toda e qualquer situação. Deve haver filtros sociais, a saber, meios de resolução de conflitos que evitem a corrida jurisdicional. Neste pensar, as formas alternativas de resolução de conflitos ganham corpo, justamente por diminuírem os “custos de transação”, mantendo-a, de regra, na esfera privada dos concernidos.

Essa inflação judicial acaba por gerar burocratização, além de ineficiência, e reforçar o autoritarismo, em razão da impessoalidade, pois se deixa de lidar com pessoas para tratar apenas com papel, ou, pior, apenas com números: “o governo burocrático, o governo anônimo do burocrata, não é menos despótico porque ‘ninguém’ o exerce. Ao contrário, é ainda mais assustador porque não se pode dirigir a palavra a esse ‘ninguém’ nem reivindicar o que quer que seja” (ARENDT, 2009, p. 149).

Um bom exemplo disso são os Juizados Especiais Cíveis e Criminais. Tidos como o grande êxito na simplificação e agilização dos processos, por causa da explosão de demandas provocada pela sua eficiência acabaram sendo engessados pelo formalismo e pela burocratização — “o fracasso do sucesso”, nas palavras do Ministro Mendes (2009) —, e precisam ser recuperados.

Nallini (2006, p. 174) lembra que o caótico fluxo de papéis é incompreensível para quem não está habituado aos trabalhos do Judiciário: “A lógica da burocracia judiciária nunca subsistiria numa empresa submetida a programas de qualidade total, ou mesmo à tradicional organização e

método. O Judiciário brasileiro não resiste a uma análise da relação custo/benefício”.

É preciso criar uma mudança de mentalidade e abandonar velhas práticas. Ainda existe no Brasil “a convicção de que as leis não precisam ser obedecidas sempre nem devem ser aplicadas com muito rigor, o que contrasta com algumas atitudes de exagerado legalismo” (DALLARI, 2008, p. 3). O País precisa desenvolver instituições jurídicas que tenham credibilidade, que assegurem tratamento equitativo aos cidadãos, dando-lhes segurança e excluindo privilégios.

Entra em cena, então, o debate que busca a eficiência no Judiciário. Entende-se como tal a necessidade de alocar os recursos da melhor maneira para a consecução dos fins estabelecidos, numa visão nitidamente pragmática. Tornou-se pacífico o entendimento de que os juízes, como agentes públicos que são, submetem-se ao princípio da eficiência previsto no *caput* do art. 37 da Constituição da República e, por isso, devem apresentar resultados compatíveis com os meios que lhes são disponibilizados:

A expressão *resultado*, embora oriunda das ciências administrativas, não deve ser tomada como mera transposição de um conceito econômico, mas, com muito maior amplitude, ser *coerentemente adaptada em referência aos imperativos de efetiva realização das diretrizes constitucionais que orientam e balizam os Poderes Públicos*. Assim é que, não obstante *legítimo* o planejamento e *legítima* a execução de uma política pública, deve ser também *legítimo* o resultado, o que vale dizer: o bem ou o serviço entregue à sociedade deve necessariamente garantir uma utilização *eficiente* por parte de seus destinatários, tal como *razoavelmente estaria nas expectativas* de todos os que para tanto contribuíram com seus recursos (MOREIRA NETO, 2008, p. 136-137, grifos no original).

Já Moraes (2007, p. 215) identifica a existência de duas facetas distintas dentro do princípio da eficiência administrativa, a economicidade e a proporcionalidade:

Assim, a eficiência como postulado significa o dever de escolher o meio menos custoso, ou seja, o que implique menos dispêndio financeiro. Neste aspecto, eficiência confunde-se com economia. Por outro lado, a eficiência significa o dever de promover de modos satisfatórios os fins atribuídos à Administração pública. Quanto a essa segunda faceta da eficiência, ela pode se confundir com o postulado da proporcionalidade, uma vez que este exige também que “a administração escolha para a realização de fins, meios adequados, necessários e proporcionais”.

Nesse contexto, conforme o art. 103-A da Constituição, incluído pela Emenda Constitucional n. 45/2004, surge a possibilidade de o Supremo Tribunal Federal, por dois terços de seus membros, editar súmulas com efeito vinculante, a serem obrigatoriamente cumpridas não só pelos juízes e tribunais inferiores como por toda a administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, com o que se evitará relevante multiplicação de processos e a grave “insegurança jurídica”.

Também foi criada a Lei n. 11.672/2008, dos Recursos Repetitivos, que permite o julgamento, em uma única decisão, de todos os recursos que envolvam a mesma matéria, o que possibilita a pacificação da jurisprudência e o tratamento uniforme aos litígios de massa, tais como matérias previdenciárias e de direito público, contratos bancários, Sistema Financeiro da Habitação, assinatura básica na telefonia, multas e honorários advocatícios. Segundo o Superior Tribunal de Justiça (2009), apenas no primeiro ano de vigência referida lei reduziu em 34% o número de recursos, com um ganho significativo de celeridade e eficiência.

É evidente que um Judiciário rápido e eficiente favorece o aporte de investimentos no País, já que o custo das operações financeiras leva em conta obrigatoriamente o tempo de tramitação dos processos. Ademais, nenhuma grande empresa ou governo irá investir recursos de monta num lugar onde os direitos de propriedade não são respeitados, ou não há previsibilidade dos julgamentos judiciais. Isso permite a análise de perspectivas

antagônicas sobre como interpretar o princípio da eficiência, que, como adverte Rosa (2009, p. 78), tende sempre a fazer prevalecer uma visão econômica sobre o aspecto social:

Assim é que quanto menor for o custo (das partes e social), o tempo do processo, bem assim for potencializada a visibilidade das sanções (prevenção geral e especial, positiva e negativa), para efeito do cumprimento das normas jurídicas, mais eficiente será, do ponto de vista econômico, o Sistema Judicial.

O grande risco da predominância dos direitos econômicos advém da enorme dívida do Estado brasileiro com a implantação dos direitos sociais, prometidos na Carta de 1988 e até hoje não aplicados. Há no senso comum dos juristas a ideia de que os direitos fundamentais muitas vezes não têm correspondência com a realidade, e estão em contraste com o cotidiano de boa parte da população. Quando não valem apenas para aqueles que podem pagar pela sua defesa (e são aplicados de forma desigual), simplesmente são sonogados com base em argumentos orçamentários:

Com a utilização de conceitos como o da Reserva do Possível, ainda que cada qual ao seu modo, alguns membros de tribunais superiores têm assumido, com o apoio de parte da doutrina dita especializada, uma postura de consideração dos Direitos Fundamentais em relação aos seus custos frente ao erário, utilizando o argumento de “limitações orçamentárias do Estado” para sonegar alguns direitos à sociedade – especialmente diante de casos de concessão de direitos sociais (ROSA; MARCELLINO JÚNIOR, 2009, p. 177).

Outras ressalvas ainda podem ser feitas. Marcellino Júnior (2009, p. 197) lembra que o discurso da eficiência, da forma como é apresentado pelo taylorismo, acaba por traduzir-se na *via única* defendida pelo pensamento neoliberal: “a eficiência hoje é exigida, quase que como uma fé, para a educação dos filhos, para as relações conjugais, para o ensino de formação, para obter sucesso e prosperidade na vida pessoal, enfim, para (quase) tudo!”.



Assim, apesar da pressão hegemônica do mercado por eficiência e efetividade da atividade judicial, certamente almejadas por todos, não se pode perder de vista que os julgamentos envolvem pessoas, e não apenas números, e que a função maior do Poder Judiciário é fazer justiça.

## 5 O DÉFICIT DEMOCRÁTICO

Como se viu, a atuação eficaz do Poder Judiciário está diretamente relacionada ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social. Por isso, a reforma administrativa e a do Judiciário devem andar juntas. Não obstante, é preciso reconhecer que, no Brasil, o Legislativo e o Executivo nunca deram a devida atenção aos problemas do Judiciário. A adoção de políticas públicas para o Poder Judiciário só começou a acontecer depois que o fenômeno de “judicialização da política” fez com que o Direito Público passasse a ser considerado mais importante que o individual, com o avanço do Judiciário sobre temas que até então sempre estiveram na seara do Executivo e do Legislativo.

O recente fenômeno denominado “protagonismo do vértice” por Vianna (1997, p. 47) verifica-se especialmente no contexto da reforma constitucional que ampliou o papel do Supremo Tribunal Federal e o levou a ditar as diretrizes interpretativas e jurisprudenciais, concedendo efeitos vinculantes às súmulas dos tribunais superiores, o que acaba por converter o restante da magistratura nacional em uma vasta burocracia sob um comando centralizado.

Na esfera administrativa, o Conselho Nacional de Justiça produz resultados ambíguos. Se, por um lado, sua atuação é pedagógica e moralizadora ao corrigir velhas práticas e impedir o controle do Judiciário pelas oligarquias regionais (como ao determinar o preenchimento por concurso das vagas nos cartórios extrajudiciais, ao proibir o nepotismo nos tribunais ou ao limitar as interceptações telefônicas), por outro lado, é excessivamente

centralizadora, o que engessa a estrutura e sufoca a extensa capilaridade e a renovação constante, que são justamente a maior riqueza do Judiciário.

A excessiva centralização e a valorização dos tribunais superiores em detrimento da Justiça de primeiro grau é um aspecto constantemente criticado por aqueles que estudam a Reforma do Judiciário. Os tribunais, principalmente os superiores, possuem amplo acesso à informação e conhecem muito bem as crônicas deficiências da Justiça de primeiro grau. Isso, porém, não se tem traduzido em mudanças significativas, ao menos até agora:

Uma análise ampla da Reforma permite observar, ainda, que foi dada maior atenção para a cúpula e não para a base do Poder Judiciário, ou seja, para a primeira instância, que sofre a maior cobrança da população pela morosidade processual, ponto principal da reclamação contra o Judiciário. Os mecanismos de concentração de poder na cúpula, tais como a súmula vinculante, foram privilegiados, tirando a força das decisões judiciais de primeira instância, geralmente mais independentes, pois proferidas por magistrados recrutados por concurso público (SOUZA, 2005, p. 52).

Autores envolvidos diretamente na atividade judicial, como Nallini (2006, p. 163), reconhecem a necessidade de modernizar a estrutura de primeiro grau e de trabalhar a nova administração pública nos cartórios e serventias, introduzindo ferramentas que venham a melhorar a eficiência do sistema, enfim, “dotar a Justiça de mecanismos de agilidade, convertê-la em serviço estatal com eficiência comparável à de qualquer atividade reconhecidamente prestigiada pelo êxito de seu funcionamento”.

Para que isso aconteça, os juízes precisam buscar constantemente um melhor aproveitamento do aparato criado pelo sistema, convertendo-se em engenheiros sociais e coordenadores de equipes multidisciplinares, os “guardiões de promessas”, mencionados por Garapon (2001, p. 45)

quando descreve a emigração do espaço simbólico da democracia do Estado para a Justiça.

Acontece que grande parte dos juízes ainda considera que sua função é apenas julgar e que qualquer atividade administrativa estaria além das suas obrigações. Urge uma mudança de mentalidade, de atitude e de comportamento. Na atual ordem constitucional, os juízes são considerados agentes políticos, da mesma forma que os representantes do Executivo e do Legislativo, o que o art. 2º da Constituição deixa claro ao prever três poderes “independentes e harmônicos entre si”. Cademartori (1999, p. 168) descreve essa mudança na legitimação da atuação do atual Estado constitucional de direito:

O modelo garantista de legitimidade, que avalia o poder de acordo com critérios postulados por valores superiores e externos ao Estado, assegura a manutenção da tarefa do poder como estrutura voltada à satisfação dos interesses da sociedade, e, nesta medida, é uma teoria mais apta ao julgamento da instância política.

A teoria garantista, na forma concebida por Ferrajoli (1997, p. 101), atribui aos juízes a efetivação dos direitos fundamentais, e não mais a simples sujeição à lei. Por isso, o magistrado contemporâneo precisa estar consciente de seu papel na efetiva prestação da justiça e de que não pode se limitar a uma mera atuação burocrática:

É nesta sujeição do juiz à constituição, e portanto no seu papel de garantir os direitos fundamentais constitucionalmente estabelecidos, que reside o principal fundamento da atual legitimação da jurisdição e da independência do Poder Judiciário frente aos Poderes Legislativo e Executivo, embora estes sejam – e até porque o são – poderes assentes na maioria. Precisamente porque os direitos fundamentais em que se baseia a democracia substancial são garantidos incondicionalmente a todos e a cada um, mesmo contra a maioria, eles constituem o fundamento, bem mais do que o velho dogma juspositivista da sujeição à lei, da independência do Poder Judiciário, que para a sua garantia está especificamente vocacionado (FERRAJOLI, 1997, p. 101).

Dallari (2008, p. 28) afirma que essa mudança de mentalidade implica a “difícil simbiose de agente político, técnico do direito e conciliador de conflitos humanos e sociais”. Apresenta-se aqui um conflito entre a cômoda reprodução do modelo já esgotado e a democratização com o protagonismo dos juízes responsáveis pelas políticas públicas do Judiciário perante a sociedade.

Para que essa mudança aconteça, há necessidade de que se deposite confiança na Justiça de primeiro grau, acelerando as transformações com novas ideias, nascidas como respostas inovadoras, como métodos de informatização ou de conciliação através de formas não adversariais de resolução de conflitos:

Enquanto os juristas dedicam importante parcela de seu conhecimento científico à teorização de pretensas soluções ao problema da ineficiência do sistema judicial, contribui-se grandemente para o fortalecimento de uma atitude mental no sentido de que isso faria parte de sua própria natureza, como se fosse impossível exigir presteza na condução dos negócios dos tribunais como se exige em outros setores públicos (DIAS, 2004, p. 78).

A centralização e a falta de confiança são reforçadas pela dificuldade de comunicação entre as camadas hierárquicas. É importante lembrar que a cúpula do Judiciário conhece dos problemas das serventias, até mesmo com minúcias, mas muitas vezes deixa de atendê-las em tempo hábil.

Em contrapartida, na maioria das vezes, os juízes deixam de agir e se calam numa atitude de autossuficiência, ainda que tenham condições de diagnosticar suas carências como gestores da unidade e de buscar soluções, e o tribunal baixa resoluções e provimentos “de cima para baixo”, protagonizando aquilo que se denomina “o impossível diálogo entre o cego e o mudo”:

Os serviços centrais de concepção (os cegos) ausentes dos espaços da produção, não conhecem os imprevistos que aí surgem e, portanto, não podem levá-los em consideração na concepção.

Aqueles que estão no espaço da produção (os mudos) conhecem as incertezas, mas não têm a possibilidade de se fazer ouvir e, menos ainda, de intervir na concepção dos processos (LOJKINE, 2002, p. 119-120).

Analisando os confrontos de poder e as relações de trabalho na era da informação, Lojkin (2002) identifica quatro fatores causadores de “círculos viciosos”, com base no estudo do “fenômeno burocrático” de Michel Crozier:

- 1) IMPESSOALIDADE DAS REGRAS, que prescrevem minuciosamente as tarefas de todos os envolvidos na produção, como acontece nos códigos processuais com pretensão universalizante e leis de organização judiciária;
- 2) CENTRALIZAÇÃO DE TODAS AS DECISÕES numa só categoria, que tem o poder tanto de ditar quanto de interpretar as regras, ao mesmo tempo em que as decisões operacionais são descentralizadas, gerando conflito e tratamento desigual;
- 3) ISOLAMENTO e FALTA DE COMUNICAÇÃO ENTRE CADA CATEGORIA HIERÁRQUICA, formando estamentos e opondo aqueles que deveriam cooperar entre si, como juízes x desembargadores, juízes x funcionários, novos x velhos, interior x capital, oficiais de justiça x escrivães, escrivães x técnicos, efetivos x terceirizados, e assim por diante;
- 4) DESENVOLVIMENTO DE PODERES PARALELOS em torno de áreas de incerteza, o que é exacerbado pela concorrência decorrente das avaliações individuais subjetivas.

E ainda conclui o raciocínio com uma importante advertência: “toda tentativa de modificação das regras pelo alto provoca o reforço do bloqueio comunicacional” (LOJKINE, 2002, p. 151). As tensões no processo de informatização do trabalho são agravadas pelas pressões acumuladas pela eficiência, em detrimento da consciência profissional. Assim, os trabalhadores (do Judiciário) veem o computador, que deveria ajudá-los, com desconfiança, porque ele os tira da zona de competência, inovando suas tarefas e facilitando o controle da produção pela cúpula.

A única forma de quebrar esses círculos viciosos é implantar a democratização interna do Judiciário, com a participação de todos os juízes no processo de escolha dos dirigentes dos tribunais, e também externa, com ampla publicidade não apenas dos julgamentos mas também das deficiências e propostas de modernização, de modo a aproximá-lo, cada vez mais, da sociedade, que é sua razão de existir:

O controle do Poder Judiciário pela sociedade e pelos próprios juízes é um requisito da democracia e, além disso, será a garantia de eliminação das ações e omissões que, ocultadas ou protegidas pelo pretexto da preservação da independência, impedem o Judiciário de ser um verdadeiro Poder democrático (DALLARI, 2008, p. 80).

Ganha nova força, então, uma antiga aspiração de toda a magistratura, que é participar nesse processo de escolha dos órgãos diretivos:

Trata-se do princípio da democracia, que precisa refletir no âmbito interno do Poder, uma alternativa é a eleição direta, por todos os integrantes da magistratura respectiva, dos dirigentes dos órgãos judiciários, ou seja, dos tribunais, ainda que restrita a elegibilidade a metade mais antiga, integrantes do mesmo tribunal, a semelhança do que acontece no Poder Legislativo (JUCÁ, 2005, p. 21).

Em artigo premiado no último congresso da Associação dos Magistrados Brasileiros, Fragale Filho (2009, p. 16) aponta muitas propostas que buscam dar maior democratização e transparência aos tribunais, como forma de prestar a *accountability* exigida pela sociedade: eleições diretas para direção dos tribunais e dos representantes da magistratura de primeiro e segundo grau no CNJ; comitê de orçamento com orçamento participativo; ampla transparência na execução orçamentária, com criação de observatório da Justiça no âmbito de cada tribunal. Citando a pesquisa coordenada por Maria Teresa Sadek em 2006, lembra que quase três quartos dos magistrados (72,3%) foram favoráveis à participação de juízes do primeiro grau na elaboração do orçamento dos tribunais, e quase quatro

quintos (77,5%) foram favoráveis à realização de eleições diretas para os órgãos dirigentes.

Considerada a necessidade de maior participação dos magistrados na gestão dos recursos, verifica-se que eles desconhecem totalmente os orçamentos dos tribunais os repasses e financeiros para as unidades onde trabalham, como responderam 99% dos 1.288 entrevistados na 1ª Pesquisa sobre Condições de Trabalho dos Juízes, feita pela Associação dos Magistrados Brasileiros em dezembro de 2008 e fevereiro de 2009, o que demonstra falta de transparência e desinformação.

As próprias associações de juízes despertaram tardiamente para o papel importante da magistratura no debate para a construção de políticas públicas para o Judiciário. Hoje, o assunto tem destaque, o que se evidencia no tema do Congresso Nacional da Associação dos Magistrados Brasileiros realizado em São Paulo em outubro de 2009, “Gestão Democrática do Judiciário”, em pesquisas e em campanhas institucionais<sup>11</sup>:

Quando as associações falam “para dentro”, elas produzem um discurso profundamente endógeno, auto-referenciado e pautado pela defesa da democracia e da renovação nos tribunais. É um discurso construído e consumido entre pares, ainda que eventualmente sejam mobilizadas referências externas à profissão. Já quando elas falam “para fora”, elas protagonizam um diálogo com a sociedade civil marcado pela busca de uma maior visibilidade social para as diferentes dimensões da profissão, bem como caracterizado pela defesa de valores profissionais, porquanto eles se traduzem em garantias para a sociedade (FRAGALE FILHO, 2009, p. 4).

Esse papel ainda não é aceito no espaço político e encontra resistência dentro da própria magistratura, mas tende a ser acolhido pela sociedade. Veja-se, nas eleições de 2008, toda a repercussão da campanha “contra a corrupção e a favor da ética na política”, que deu origem à lista “suja” dos

11 Ver mais a respeito em [www.amb.com.br/gestaodemocratica](http://www.amb.com.br/gestaodemocratica).

candidatos que possuíam processos contra si na Justiça. A medida recebeu fortes críticas do Supremo Tribunal Federal no julgamento da ADPF n. 144, que ressaltou “a exigência da coisa julgada”. Já a sociedade brasileira não aceita mais o uso abusivo desse princípio para proteger criminosos condenados, tanto que o projeto de lei de iniciativa popular denominado “Ficha Limpa” (PLP n. 518, de 2009) está tendo célere andamento no Congresso Nacional.

Muito embora a democratização seja “lenta e tardia no judiciário”, nas palavras de Rodrigo Collaço (apud RIBEIRO, 2009, p. 28), ou até mesmo “homeopática” (NALLINI, 2006, p. 167), deve-se reconhecer que houve avanços significativos: hoje, as sessões administrativas são públicas e transmitidas *on-line*, com voto aberto e motivado, em cumprimento à Resolução n. 32 do CNJ, de 10 de abril de 2007, que “dispõe sobre as remoções a pedido e permuta de magistrados de igual entrância”, e à Recomendação n. 13, de 6 de novembro de 2007, que recomenda seja regulamentada a formação da lista tríplice do quinto constitucional em sessão pública, mediante votos abertos, nominais e fundamentados.

Outra grande dificuldade para a prática da democracia nos tribunais é que os juízes e desembargadores, muito embora ajam politicamente, tomem decisões políticas e pratiquem política interna nos tribunais, nunca assumem posições políticas abertamente e apenas fundamentam suas decisões juridicamente, como lembra Rosalen (apud RIBEIRO, 2009, p. 232). O espaço adequado para esse debate político, como se viu, é o associativismo.

Para poder construir políticas públicas de forma democrática, será preciso quebrar a barreira dos “círculos viciosos” e dialogar com servidores, advogados e jurisdicionados, nem que para isso se tenha de “tirar a toga” (RIBEIRO, 2005, p. 29). Acima de tudo, é preciso que o juiz se reconheça como interlocutor privilegiado, atualmente o grande personagem das de-



mocracias em todo o mundo; que saiba que reflexividade (CARVALHO, 1985) é a grande característica do profissional intelectual contemporâneo, e que o associativismo é a maneira adequada para canalizar esse potencial transformador.

## 6 CONCLUSÃO

Para encerrar, é preciso deixar claro que a busca por uma maior eficácia da Justiça não trata de defender a ordem econômica, mas reconhecer que ela não pode ser ignorada. O grande risco da análise econômica, porém, é que ela prevaleça sobre os direitos sociais.

A principal novidade é a sociedade ter a percepção do Judiciário como serviço público essencial que necessita de qualidade, economicidade e eficiência, da mesma forma que a saúde, a educação e a segurança.

Para que isso aconteça, o juiz é o “maestro” que irá dizer o ritmo dos trabalhos, e precisa ser qualificado como gestor de pessoas e de produção, como já determinou o Conselho Nacional de Justiça na Meta 6 de 2009 e na Meta Prioritária 8 de 2010. Os resultados dependem desse profissional, que, por isso, é insubstituível.

A importância, para a ordem econômica e o desenvolvimento social, de um Judiciário forte e independente significa, junto com a consolidação da democracia, a coprodução do bem comum por toda a sociedade. O atual papel do Brasil na ordem mundial não só permite mas exige a realização das reformas iniciadas na Emenda Constitucional n. 45, que, além de estabelecer como direito e garantia fundamental uma prestação jurisdicional célere, cria critérios objetivos de produtividade e presteza para ascensão na carreira e, assim, prevê a avaliação da atividade jurisdicional.

Daí a importância do debate democrático dentro da magistratura. É possível um processo judicial célere e eficaz que assegure os direitos do cidadão. Mas isso só será atingido com o empenho e a efetiva participação de todos os envolvidos. Afinal, há um objetivo em comum: um serviço judiciário melhor para toda a sociedade, do qual ela possa orgulhar-se. Cabe à democracia indicar às instituições o melhor caminho para atingi-lo.

## 7 REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. *A promessa da política*. Tradução de Pedro Jorgensen Jr. 2. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2009.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. *AMB Informa*, Brasília, edição 114, 15 fev. a 15 mar. 2009.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. Magistrados brasileiros: caracterização e opiniões. Disponível em: <[www.amb.com.br/docs/noticias/2005/PesquisaAMB2005.pdf](http://www.amb.com.br/docs/noticias/2005/PesquisaAMB2005.pdf)>.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. Pesquisa AMB 2006: a palavra está com você: resultados. Disponível em: <[www.amb.com.br/docs/pesquisa2006.pdf](http://www.amb.com.br/docs/pesquisa2006.pdf)>.

BARRAL, Welber. Desenvolvimento e sistema jurídico: a busca de um modelo teórico. In: \_\_\_\_\_; PIMENTEL, Luiz Otávio (Org.). *Teoria jurídica e desenvolvimento*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006. p. 11-35.

BRANDÃO, Cláudio. Processo judicial eletrônico: como e quando fazer: implementação e seus aspectos técnicos. Disponível em: <[http://ww2.conip.com.br/judiciario2006/palestras/palestra\\_claudio\\_brandao.pdf](http://ww2.conip.com.br/judiciario2006/palestras/palestra_claudio_brandao.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2010.

BUCCI, Maria Paula Dallari. *Direito administrativo e políticas públicas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CADEMARTORI, Sérgio. *Estado de direito e legitimidade: uma abordagem garantista*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

\_\_\_\_\_. Controle da administração e legitimação judicial garantista. In: CARLIN, Volnei Ivo. (Org.). *Grandes temas de direito administrativo*. Florianópolis: Conceito editorial/Millennium, 2008. v. 1, p. 827-844.

CAPELETTI, Mauro. *Juízes legisladores?* Tradução de Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1993.

CARVALHO, Maria Alice Rezende de. Temas sobre a organização dos intelectuais no Brasil. *Cadernos Cedes*, n. 9, 1985. Rio de Janeiro: Cedes/Iuperj. Disponível em: <<http://cedes.iuperj.br/PDF/cadernos/cadernos%209%20-%20organizacao%20intelectuais9.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2008: variáveis e indicadores do Poder Judiciário. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/justica\\_em\\_numeros\\_2008.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/justica_em_numeros_2008.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Poder Judiciário nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675)>. Acesso em: 2 set. 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Veja as metas prioritárias para 2010. 26 fev. 2010. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metas-prioritarias-para-2010/?utm\\_content=metas2010&utm\\_source=menu&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=Menu](http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metas-prioritarias-para-2010/?utm_content=metas2010&utm_source=menu&utm_medium=link&utm_campaign=Menu)>. Acesso em: 3 mar. 2010.

DAL BOSCO, Maria Goretti. *Discrecionalidade em políticas públicas*. Curitiba: Juruá, 2008.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da justiça: a gestão pela qualidade total*. Campinas: Millenium, 2004.

DIREITO GV lança Índice de Confiança na Justiça terça-feira, dia 01. *Fundação Getúlio Vargas*. Disponível em: <[http://www.fgv.br/fgvportal/principal/idx\\_materia.asp?str\\_chave=14949&sessao=2](http://www.fgv.br/fgvportal/principal/idx_materia.asp?str_chave=14949&sessao=2)>. Acesso em: 2 set. 2009.

FALCÃO, Joaquim. O brasileiro e o judiciário. *Revista Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro, v. 63, n. 4, FGV, abr. 2009, p. 43-49.

\_\_\_\_\_. *O futuro é plural: administração de justiça no Brasil*. Rio de Janeiro: texto policopiado, 2009.

\_\_\_\_\_. O judiciário segundo os brasileiros. In: GUERRA, Sérgio (Org.). *Transformações do Estado e do Direito*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

\_\_\_\_\_. *Uma reforma muito além do judiciário*. Rio de Janeiro: texto policopiado, 2009.

FERRAJOLI, Luigi. O direito como sistema de garantias. In: OLIVEIRA JUNIOR, José Alcebíades de (Org.). *O novo em direito e política*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997.

FRAGALE FILHO, Roberto. A construção e consolidação do Estado Social de Direito: o papel das associações de magistrados. In: OLIVEIRA NETO, Francisco José Rodrigues de et al. (Org.). *Constituição e Estado Social: os obstáculos à concretização da Constituição*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

\_\_\_\_\_. *Ativismo social e sujeitos coletivos: a ação das associações de magistrados*. Rio de Janeiro: texto policopiado, 2009.

\_\_\_\_\_. *Democratização dos tribunais: eu quero votar pra Presidente (e outras coisas mais)!* Rio de Janeiro: texto policopiado, 2009.

\_\_\_\_\_. Reconfigurações profissionais da magistratura: um exercício preliminar a partir da jurisprudência do Conselho Nacional de Justiça. In: CUNHA, José Ricardo (Org.). *Poder judiciário – gestão e jurisdição: novos olhares*. Rio de Janeiro: texto policopiado, 2009.

GARAPON, Antoine. *O juiz e a democracia: o guardião de promessas*. Tradução de Maria Luiza de Carvalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

\_\_\_\_\_; PAPAPOULOS, Ioannis. *Julgar nos Estados Unidos e na França: cultura jurídica francesa e common law em uma perspectiva comparada*. Tradução de Regina Vasconcelos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

JUCÁ, Francisco Pedro. Reforma do judiciário: algumas reflexões. In: TAVARES, André Ramos; LENZA, Pedro; ALARCÓN, Pietro de Jesús Lora (Coord.). *Reforma do judiciário analisada e comentada*. São Paulo: Método, 2005. p. 13-22.

LOJKINE, Jean. *A Revolução informacional*. Tradução de José Paulo Netto. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MARCELLINO JÚNIOR, Julio Cesar. *Princípio constitucional da eficiência administrativa: (des)encontros entre economia e direito*. Florianópolis: Habitus, 2009.

MENDES, Gilmar. Sou alvo de um movimento organizado: presidente do STF diz que está no meio de um tiroteio ideológico por contrariar interesses. *Istoé* independente, São Paulo, edição 2066, 17 jun. 2009. Entrevista concedida a Octávio Costa e Hugo Marques. Disponível em: <<http://www.istoe.com.br/assuntos/entrevista/detalhePrint.htm?idEntrevista=19281&txPrint=completo>>. Acesso em: 2 jan. 2010.

MORAES, Antonio Carlos Flores de. *Legalidade, eficiência e controle da administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade, finalidade, eficiência e resultados*. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

NALLINI, José Renato. *A rebelião da toga*. Campinas: Millenium, 2006.

PATRÍCIO, Miguel Carlos Teixeira. *Análise económica da litigância*. Lisboa: Almedina, 2005.

PIMENTEL, Luiz Otávio. Direito de propriedade intelectual e desenvolvimento. In: BARRAL, Welber (Org.). *Direito e desenvolvimento: um modelo de análise*. São Paulo: Singular, 2005.

\_\_\_\_\_. Direito de propriedade intelectual e desenvolvimento: considerações sobre o comércio internacional. In: CASTRO JUNIOR, Osvaldo Agripino. *Temas atuais de direito do comércio internacional*. Florianópolis: OAB-SC, 2005. v. 2, p. 555-578.

\_\_\_\_\_.; BARRAL, Welber. Direito de propriedade intelectual e desenvolvimento. In: *Propriedade intelectual e desenvolvimento*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006. p. 11-34.

\_\_\_\_\_. *Teoria jurídica e desenvolvimento*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

PIRES, Mozart Valadares. Meta 2 — Para onde caminhamos? AMB — Associação dos Magistrados Brasileiros. Disponível em: <www.amb.com.br> . Acesso em: 20 out. 2009.

RIBEIRO, Herval Pina. *O juiz sem a toga*. Florianópolis: Lagoa, 2005.

\_\_\_\_\_. *Os operários do direito*. Florianópolis: Lagoa, 2009. 2 v.

ROSA, Alexandre Morais da. Crítica ao discurso da Law and Economics: a exceção econômica do direito. In: ROSA, Alexandre Morais da; LINHARES, José Manuel Aroso. *Diálogos com a Law & Economics*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009. p. 3-140.

ROSA, Alexandre Morais da; MARCELLINO JÚNIOR., Julio Cesar. Law and Economics, neoliberalismo e eficiência: desvelando conexões. *Direitos humanos e democracia na era global: Revista do Instituto de Hermenêutica Jurídica*, Belo Horizonte, n. 7, 2009, p. 173-189.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Assessoria de Planejamento. Disponível em: <[www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento\\_estrategico/index.html](http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento_estrategico/index.html)>. Acesso em: 2 set. 2009.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. *Administração gerencial e a reforma administrativa no Brasil*. 1. ed. 7. tiragem. Curitiba: Juruá, 2008.

\_\_\_\_\_. Gestão pública no poder judiciário. *Revista da Esmesc – Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, v. 16, n. 22, 2009, p. 35-51.

\_\_\_\_\_. Gestão pública: poder judiciário e desenvolvimento. In: MARCELLINO JR., Julio Cesar; VALLE, Juliano Keller do; AQUINO, Sergio Ricardo Fernandes de (Org.). *Direitos fundamentais, economia e estado: reflexões em tempos de crise*. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010. p. 87-93.

SOUZA, Silvana Cristina Bonifácio. Efetividade do processo e acesso à justiça à luz da reforma. In: TAVARES, André Ramos; LENZA, Pedro; ALARCÓN, Pietro de Jesús Lora (Coord.). *Reforma do judiciário analisada e comentada*. São Paulo: Método, 2005. p. 49-63.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Mais de 260 temas destacados como recursos repetitivos no STJ. Disponível em: <[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=94064](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=94064)>. Acesso em: 4 out. 2009.



TAYLOR, Matthew M. O judiciário e as políticas públicas no Brasil. *Dados Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, 2007, p. 229-257.

TROSA, Sylvie. *Gestão pública por resultados*: quando o estado se compromete. Tradução de Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

VIANNA, Luiz Werneck et al. *A judicialização da política e das relações sociais no Brasil*. Rio de Janeiro: Revan, 1999.

\_\_\_\_\_. *Corpo e alma da magistratura brasileira*. 3. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

VIANNA, Luiz Werneck; BURGOS, Marcelo. Revolução processual do direito e democracia progressiva. In: VIANNA, Luiz Werneck (Org.). *A democracia e os três poderes no Brasil*. Belo Horizonte: UFMG, 2002. p. 337-408.

WACHOWICZ, Marcos. Desenvolvimento econômico e tecnologia da informação. In: PIMENTEL, Luiz Otávio; BARRAL, Welber (Org.). *Propriedade intelectual e desenvolvimento*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006. p. 71-101.

WARAT, Luis Alberto. *A rua grita dionísio!:* direitos humanos da alteridade, surrealismo e cartografia. Tradução de Vívian Alves de Assis, Júlio Cesar Marcellino Jr. e Alexandre Moraes da Rosa. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.